

Asia: VM036:00/2015

Valtionhallinnon riskienhallintapolitiikkamalli

Lausunnonantajan saate

Tähän voitte lisätä tarvittaessa saatteen

Lausunnon antaa kansliapäällikön toimeksiannosta ministeriön sisäinen tarkastus. Mi-nisteriö pitää riskienhallintapolitiikkamallin antamista tarpeellisena. On tärkeää kartoittaa riskit ja ottaa ne toiminnassa huomioon. Virastot ovat toiminnoiltaan hyvin erilaisia ja näin niiden toimintaan kohdistuvat riskit. Luonnos on riittävän laajuinen ja antaa virastoille riittävästi harkintavaltaa.

Yleistä

Onko aineistokokonaisuus, jossa on riskienhallinnan järjestämistä koskevia ohjeita, riskienhallintapolitiikkamalli sekä liiteaineistoa, käyttökelpoinen riskienhallinnan kehittämisessä?

Kyllä

Onko aineiston laajuus sopiva?

Kyllä

Onko asioiden esittämistapa riittävän selkeä ja kieleltään ymmärrettävä?

Ei, parannusehdotukset: [Todelliset esimerkit teoriallekin joukossa olisivat tarpeen ymmärrettävyyden lisäämiseksi. Esimerkiksi kohta "Riskienhallintapolitiikan käytäntöön vienti vaatii pitkäjänteistä työtä, mm. riskienhallinnan tavoitteiden ja periaatteiden viestintää, jotta henkilöstö on niistä tietoinen, sekä riskienhallinnan osaamisen kehittämistä osana henkilöstökoulutusta." Osaamisen kehittäminen vaatii, että henkilöstöä todella koulutetaan ja intrassa kuukausittain nostettaisiin tärkeäksi uutiseksi joku uutinen esimerkein riskienhallinnan järjestämisestä." Riskienhallinta tulee liittää osaksi viraston toimintaa, päätöksentekoa, johtamista ja esimiestyötä. Myös viraston riskienhallinnan viestintää ja raportointia tulee suunnitella." => Tämä vaatii jatkuvaa työstämistä, koulutusta sparraamista, esimerkkitaustien pohdintaa jne. Riskit muuttuvat toiminnan ja henkilöstön muutosten myötä. "Johdolta edellytetään uskottavaa ja riittävän näkyvää sitoutumista. Johto ei voi delegoida kokonaisvastuuta, sen sijaan riskienhallintaan liittyviä käytännön tehtäviä voidaan delegoida." => Kiireeseen ja olennaisiin asioihin keskittymiseen vetoaminen ei saa olla peruste vastuun delegoinnille. Tänä päivänä delegointi on yleistynyt ja unohdetaan vastuut ja

mitä on riittävä riskienhallinta. Tämä johtaa tilanteeseen, että muu organisaatio näkee asian niin, että johto ei ole uskottavasti ja riittävästi sitoutunut riskienhallintaan ja riittävän sisäisen valvonnan järjestämiseen.]

Riskienhallinnan järjestäminen

Onko riskienhallinnan järjestämistä koskeva osuus sisällöltään käyttökelpoinen riskienhallinnan kehittämisessä?

Osittain, parannettavaa on seuraavissa asioissa: [1. Lähtökohdat Esitys, että ministeriöiden riskienhallinnan tulee kattaa myös ohjauksessa olevista virastoista, talousarvion ulkopuolella olevista valtion rahastoista, valtion liikelaitoksista ja valtionyhtiöistä ministeriölle mahdollisesti aiheutuvat riskit, on haasteellinen. Virastot ovat toiminnoiltaan hyvin erilaisia ja näin myös niiden toimintaan kohdistuvat riskit. Tämä vaatii hyvää yhteistyötä ministeriön ja viraston välillä ja riittävää tiedonvaihtoa niiden välillä. Vastuu riskienhallinnasta on kuitenkin aina kullakin virastolla itsellään. Tätä olisi syytä korostaa. 3 Riskienhallinnan suunnittelu ja vastuutus Tässä olisi syytä vielä painokkaammin korostaa, esim. toisessa kappaleessa, että riskienhallinta ei ole muista toiminnoista ja prosesseista erillinen toiminto. Riskienhallinnan tulee olla osa kaikkia organisaation prosesseja, erityisesti toisessa kappaleessa mainittuja strategista suunnittelua, tulosohtajusta, kehittämishankkeita ja muutosprosesseja. Prosessien kuvauksen tulisi olla olennainen osa johtamista ja riskienhallintaa. 7. Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus Tässä olisi syytä esittää mikä on myös, että riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa. Toimivan riskienhallinnan avulla voidaan määritellä sopiva sisäisen valvonnan tarve ja taso.]

Riskienhallintapolitiikkamalli

Soveltuuko malli kokonaisuutena riskienhallintapolitiikan pohjaksi?

Osittain, parannettavaa on seuraavissa asioissa: [Mallipohja sopii hyvin virastojen tarpeisiin muokattavaksi. On tärkeätä, ettei riskienhallintapolitiikka sisällä vain yleisiä periaatteita, vaan siinä tulee esittää myös esim. virastokohtaiset asiat/tehtävät/toimenpiteet/toimijat/riskit/valvontatoimenpiteet huomioon niin kuin taloussäännössä. Johdannossa voisi mainita, että ohje on tarkoitettu kaikkien virastossa työskentelevien käyttöön. Kohdassa 1 Soveltamisala voisi korostaa, että riskienhallinta on osa viraston johtamisjärjestelmää. Se auttaa yhdessä sisäisen valvonnan kanssa virastoa saavuttamaan tavoitteensa sekä ylläpitämään ja kehittämään suorituskykyään. Kohtaan 2 voisi lisätä, että riskienhallintapolitiikka –ohje täydentää viraston työjärjestystä ja taloussääntöä.]

Ovatko luvussa 3 esitettyjen keskeisten käsitteiden määrittelyt riittäviä? Liitteessä on kattavampi käsitehakemisto.

Ei, niitä tulisi muuttaa seuraavasti: [Voisi lisätä, että riskienhallintapolitiikka sisältää periaatteiden ja tavoitteiden lisäksi riskienhallinnan vastuut. Toimintaympäristö pitäisi määritellä joko tässä tai liitteessä 2. Toimintaympäristö on keskeinen käsite riskienhallinnassa. (SFS-ISO 31000 Riskienhallinta standardin luvut 5.3.2 ja 5.3.3.)]

Soveltuvatko luvussa 4 esitetyt tavoitteet pohjaksi viraston riskienhallinnan tavoitteille?

Kyllä

Soveltuvatko luvussa 5 esitetyt periaatteet pohjaksi viraston riskienhallinnan periaatteille?

Kyllä

Soveltuvatko luvun 6 vastuiden määrittelyt pohjaksi viraston riskienhallinnan vastuiden määrittelylle?

Ei, niitä tulisi muuttaa seuraavasti: [Viraston ylin johto – esitys lisäykseksi: Tukee vastuullisen riskienhallintakulttuurin muo-dostumista ja edelleen kehittymistä sekä varmistaa riskienhallinnan huomioimisen strategiaprosessissa ja tulosohjauksessa. Ministeriön rooli ja vastuu hallinnonalan riskienhallinnan ohjauksessa: Maailma ja valtionhallinto muuttuu koko ajan ja hallinnonalan virastot ja laitokset ovat hyvin erilaisia, niin pystyykö ministeriö vastaamaan hallinnonalan riskienhallinnan ohjauksesta ja koordinoinnista. (Riittäkö osaaminen? Miten tietojen ajantasaisuus virastoissa tapahtuvista muutoksista varmistetaan?) Ministeriön tehtävä voisi olla ylläpitää hallinnonalan riskienhallintaverkostoa, jossa aidon vuoropuhelun perusteella voidaan valvoa ja arvioida hallinnonalan riskienhallintapolitiikan toteutumista ja kehittää yhdessä virastokohtaisia riskienhallinta- ja sisäisen valvonnan menettelyjä ja hyviä käytäntöjä. Yhteistyöllä voidaan kehittää toimintaa ja varmistaa, että kaikki ymmärtävät sovitut asiat samalla tavalla.]

Yhteiset luokitukset

Ovatko riskiluokittelu ja esimerkit toimivia ja selkeitä?

Kyllä

Ovatko asteikot ja määrittelyt toimivia ja selkeitä?

Osittain, niitä tulisi muuttaa seuraavasti: [Riskien todennäköisyyden ja vaikutuksen analysointi on käytännössä osoittautunut vaikeaksi tehtäväksi. Olisi syytä ottaa mukaan SFS-ISO 31000 riskienhallintastandardista luvusta 5.3.5 ohjeita, miten viraston tulee määrittellä ne kriteerit, joita käytetään riskien merkityksen arvioinnissa. Tämä asia voisi olla esillä myös liitteen 4 kohdassa 2.2 Riskianalyysi.]

Vapaamuotoista palautetta

Palautetta riskienhallintapolitiikkamallista edellä olleiden vastausten lisäksi:

Luku 7 Riskienhallintaprosessi

Esitämme, että tähän lisätään ”Riskienhallinnan keskeiset vaiheet sisältyvät [suunnittelun ja seurannan] vuosikelloon...” Perusteluna se, että ohjeen kohdassa 3 Riskienhallinnan suunnittelu ja vastuutus on suositeltu riskien arvioinnin ja käsittelyn sisällyttämistä suunnittelun ja seurannan vuosikelloon.

Toisaalta esitämme poistettavaksi kuvan 2 ja sen jälkeisen tekstin (riskien luokittelu ja riskien toteutumisen todennäköisyyden ja vaikutuksen arviointi). Perusteluna se, että samat asiat ovat liitteessä 4.

Palautetta riskienhallintapolitiikkamallin liitteistä:

LIITE 4 Riskienhallintaprosessi

1 Toimintaympäristön määrittelemisen

Toimintaympäristön merkitystä tulisi korostaa ja sisältöä avata. Esimerkiksi: Toimin-taympäristön muodostavat organisaation eettiset arvot, valvonnassa käytetyt keinot, organisaatorakenteet ja valtuudet sekä vastuut, henkilöstön rekrytointi ja kehit-täminen sekä suorituskyvyn mittarit, kannustimet ja palkitsemiskeinot, joilla ohjataan vastuulliseen toimintaan.

Toimintaympäristössä keskeisiä ovat siis johdon ja henkilöstön asenteet sekä johdon toimintaperiaatteet ja toiminta. Avainasemassa toimintaympäristön luomi-nessa on ministeriön ylin johto, joka omalla esimerkillään viestii muulle henkilöstölle, miten tärkeänä riskienhallintaa ja sisäistä valvontaa ministeriössä pidetään. Ylin johto näyttää toiminnallaan mallia, miten organisaatiossa tulee toimia.

2.1. riskien tunnistaminen

Ehdotetaan lisättäväksi, että ”Tässä kootaan tietoa toimintaa ja tavoitteiden saavut-tamista vaarantavista riskeistä...”

2.2. Riskianalyysi

Olennainen osa riskianalyysiä on myös riskin syiden ja lähteiden, niiden myönteisten ja haitallisten seurausten tarkastelu. Käytännössä olemme havainneet, että riskin hallintakeinoja on helpompi miettiä, kun riskin syyt ja lähteet ovat selvillä. Tämän voisi lisätä yhdeksi kohdaksi luetteloon ”Riskianalyysin tuloksena saadaan aikaan”: - riskin toteutumiseen vaikuttavat tekijät ja riippuvuudet; syy, miksi riski voi toteutua.

4. Seuranta

Tässä pitäisi selventää, että tässä luvussa tulee kuvata riskienhallintaprosessin seuranta ja katselmointi virastossa. Seurannan tarkoitus tulisi myös tuoda esille, esim. sen varmistaminen, että hallintakeinot ovat vaikuttavia ja tehokkaita, riskien arvioinnin parantaminen ja riskitapahtumien analysointi.

5. Viestintä ja tiedonvaihto

Tähänkin pitäisi selventää, että viraston tulee tässä luvussa kuvata se, miten yleensä riskeistä ja erityisesti riskienhallintasuunnitelmasta tiedotetaan ja raportoidaan ulkoisille sidosryhmille (kumppanit, ministeriöt ym) ja sisäisille sidosryhmille (henkilöstö ensi sijassa).

Riskienhallintapolitiikkamallin käännös ruotsiksi

Onko riskienhallintapolitiikkamallia koskevasta suosituksesta tarpeen tehdä jollekin hallinnonalanne virastolle käännös ruotsiksi?

Ei

Muut kehittämis ehdotukset

Tässä voitte esittää tarvittaessa muita kehittämis ehdotuksia, jotka eivät tulleet esiin edellä olevissa vastauksissa:

Kuntien riskienhallintapolitiikkamallissa on mukana myös luku ”Riskit, joita ei voi hyväksyä”. Valtion virastoihin sovellettuna tämä luku voisi kuulua seuraavasti:

Riskejä arvioitaessa riskin seurausten vakavuus ei saa aiheuttaa merkittävää vaaraa toiminnan onnistumiselle ja jatkuvuudelle lyhyellä tai pitkällä aikavälillä.

Riskit, joita ei hyväksytä

- eri lakien ja muiden säädösten vastaista toimintaa tai toimintatapoja
- henkilöstön vakavan terveyden vaarantuminen, loukkaantuminen tai kuoleman riski.
- tilojen, kuljetusvälineiden, koneiden ja laitteiden ihmisille aiheuttamia vakavia terveellisyys-, turvallisuus ja vahinkoriskejä
- väkivalta- ja vaaratilanteisiin liittyviä riskejä
- taloudellinen menetys, joka vaikuttaa merkittävästi ministeriön talouteen
- maineen tai imagon menetys, joka aiheuttaa merkittävän luottamuksen tai toimintakyvyn heikentymisen

Niemi Pekka
TEM - Sisäinen tarkastus